

BAB II

STUDI PUSTAKA

2.1. Teori *Customer Co-Creation*

2.1.1. Konsep Utama *Customer Co-Creation*

Customer value co-creation, atau penciptaan nilai bersama, adalah faktor yang signifikan dalam meningkatkan keterlibatan pelanggan. Dengan melibatkan pelanggan dalam pengembangan produk atau layanan, perusahaan dapat meningkatkan rasa kepemilikan dan loyalitas mereka terhadap merek (Alicia et al., 2024). *Value co-creation* diartikan sebagai proses kolaboratif antara perusahaan dan pelanggan di mana kedua belah pihak bekerja sama untuk menciptakan nilai. Proses ini melibatkan berbagai wawasan, pengetahuan, dan sumber daya untuk mengembangkan solusi inovatif yang memenuhi kebutuhan pelanggan. *Value co-creation* sangat penting dalam lingkungan bisnis yang kompleks saat ini karena memungkinkan perusahaan untuk beradaptasi dengan perubahan dan mempertahankan kemajuan dalam memberikan manfaat teknis, ekonomi, dan sosial kepada pelanggan. Selain itu, dalam jurnal yang berjudul “value co-creation through search efforts and customer involvement impacting purchase intentions of smart phones” *Value co-creation* adalah konsep yang penting dalam pemasaran modern yang menekankan bahwa nilai dari produk atau layanan tidak hanya diciptakan oleh produsen atau penjual, tetapi juga melalui kontribusi dari pelanggan. Pelanggan dapat menciptakan nilai dengan berinteraksi dengan lingkungan komunikasi digital, berbagi atribut positif dan negatif tentang produk, serta berpartisipasi dalam proses pengembangan produk. Terlibat dalam hubungan eksternal membantu organisasi memperoleh pengetahuan kritis,

mendorong inovasi, dan menggerakkan aktivitas ekonomi. Pendekatan jaringan untuk *co-creation* yang mengakui peran aktif dari berbagai stakeholder dapat menyeimbangkan kekuatan ketegangan yang muncul dari kepentingan yang bertentangan antara manajemen dan konsumen. Manajemen seharusnya menerima partisipasi penggemar dan *co-creation* untuk memfasilitasi inovasi, mendorong kreativitas, dan menciptakan ruang bersama yang mendorong penciptaan nilai.

Berdasarkan berbagai pandangan tersebut, penelitian ini mengacu pada definisi yang dikemukakan oleh (Iedani, 2022), di mana customer *co-creation* dipahami sebagai proses kolaboratif antara perusahaan dan pelanggan dalam menciptakan nilai bersama melalui interaksi aktif dan pertukaran ide yang saling menguntungkan. Definisi ini digunakan secara konsisten dalam seluruh bagian penelitian sebagai landasan konseptual untuk memahami dinamika perubahan internal organisasi pada Wedang Uwuh Mahakam 88. Pemahaman mengenai konsep *co-creation* ini menjadi landasan utama untuk menganalisis bagaimana interaksi dan keterlibatan pelanggan dapat terwujud dalam konteks bisnis berbasis komunitas.

2.1.2. Interaksi dan Keterlibatan Pelanggan

Peran keterlibatan pelanggan ke dalam penciptaan nilai untuk pengembangan hubungan ditunjukkan dalam pengembangan pola hubungan dari konvensional ke arah virtual. Pada awalnya, keterikatan hubungan terbentuk pada proses transaksi pelanggan-perusahaan secara konvensional. Keterlibatan pelanggan semakin besar dalam model virtual, dimana pelanggan dapat mengakses dan menentukan sendiri nilai yang diharapkan. Sebagian besar penulis menganggap proses tersebut

merupakan nilai terbaik untuk penciptaan pelanggan di semua tahap siklus kehidupan perusahaan sebagai solusi dasar untuk mengembangkan hubungan dengan pelanggan (Baehaqi, 2020). Keterlibatan pelanggan dan penciptaan nilai bersama dipandang sebagai bagian dari strategi perusahaan dalam kaitannya dengan pengembangan manajemen hubungan dengan pelanggan. Pandangan yang searah juga melalui pendekatan mereka pada perspektif pemasaran hubungan yang dalam pengembangan hubungan jangka panjang yang berharga dengan pelanggan melalui nilai co-creation. Bentuk interaksi dan keterlibatan pelanggan dalam co-creation tidak hanya mempengaruhi hubungan eksternal perusahaan, tetapi juga dapat mendorong perubahan dalam internal organisasi, yang dapat dipahami melalui teori perubahan organisasi.

2.1.3. Teori Perubahan Organisasi (Manajemen Perubahan)

Manajemen perubahan adalah penerapan sistematis pengetahuan, alat, dan sumber daya yang diperlukan untuk membuat perubahan pada objek yang akan disentuh oleh proses tersebut. Untuk mengelola perubahan secara efektif, manajer harus memiliki pengetahuan tentang motivasi, kelompok, kepemimpinan, konflik, komunikasi, dan masalah disipliner. Inilah sebabnya mengapa frasa manajemen perubahan juga menggambarkan tindakan yang dilakukan manajer dalam hal ini (Sufriyadi & Perkasa, 2024). Model Lewin memberikan kerangka kerja yang efektif untuk mengelola perubahan dalam organisasi. Dengan melalui tahap-tahap unfreezing, changing, dan refreezing, organisasi dapat merencanakan dan melaksanakan perubahan secara lebih terstruktur dan terkontrol, memastikan bahwa

perubahan tersebut tidak hanya diimplementasikan, tetapi juga dipertahankan dalam jangka panjang.

Fase 1: Unfreezing (Pencairan) - Menciptakan perubahan Tahap pertama ini melibatkan persiapan organisasi dan individu untuk menerima perubahan. Ini adalah fase di mana perusahaan perlu mengatasi resistensi terhadap perubahan dan memotivasi semua pihak yang terlibat untuk siap berubah, organisasi perlu menerima perubahan, melepaskan masa lalu, dan memahami bahwa status quo tidak lagi dapat diterima. Suatu organisasi akan merasa sangat sulit untuk menerapkan visi baru untuk masa depan kecuali jika organisasi tersebut melepaskan diri dari praktik dan perilaku. manajemen yang sudah ketinggalan zaman dan secara aktif berupaya untuk mengubahnya.

Fase 2: Change (Perubahan) - Menunjukkan jalur perubahan dan mempraktikkannya sehingga peserta mengadopsi perspektif dan perilaku baru. Tahap kedua ini adalah implementasi dari perubahan yang telah direncanakan. Ini adalah fase di mana perusahaan mulai menerapkan perubahan yang telah diidentifikasi, organisasi menggabungkan langkah-langkah yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut dan mengembangkan serta memiliki visi masa depan.

Fase 3: Refreezing (Membekukan) - Mempertahankan Perubahan Tahap terakhir ini adalah tentang membuat perubahan tersebut menjadi bagian permanen dari budaya dan praktik organisasi, refreezing menciptakan keseimbangan baru dalam bisnis, memastikan bahwa pendekatan baru dalam bekerja tetap stabil, sekaligus memperkuat perilaku inovatif yang memfasilitasi perubahan.

Perubahan organisasi menyebabkan pergeseran persepsi organisasi dari yang berbasis internal capability (Inside in-out) menuju ke organisasi yang memiliki perspsepsi dari luar ke dalam (inside out-in). Dalam era disruptive ini, customer menjadi hal yang utama, berperan dalam menciptakan organisasi yang adaptive terhadap perubahan. Kolaborasi, kreativitas dan inovasi menjadi point yang utama berkaitan dengan nilai dari service tambahan yang diberikan sebagaimana dengan konsep service dominant logic. Kolaborasi di sisi digital saat ini menuju kearah co-creation kolaborasi dengan. Kreativitas dan inovasi ini dapat berdampak signifikan jika perusahaan mampu menciptakan ekosistem digital inovasi dan kolaborasi. (Mihardjo, 2020). Perubahan organisasi yang terjadi sebagai dampak dari co-creation seringkali berlangsung dalam konteks komunitas pelanggan, yang menjadi wadah interaksi dan kolaborasi antara pelaku usaha dan konsumen.

2.1.4. Teori Komunitas Pelanggan (Customer Community)

Komunitas adalah kelompok orang yang memiliki kesamaan, misalnya kesamaan agama, pekerjaan, passion, keunikan-keunikan, atau kesamaan latar belakang suatu kejadian, dan sebagainya yang menjadi kesamaan dalam kelompok itu. Komunitas dibentuk bahkan hingga adanya struktur keanggotaan seperti halnya organisasi. Hal ini agar terdapat kebijakan atau peraturan yang membuat komunitas tetap terjaga. Perkembangan teknologi, informasi, dan komunikasi ini juga membuat komunitas semakin berkembang bukan hanya dalam bentuk tatap muka atau bertemu langsung, namun juga melalui virtual. Baik komunitas biasa ataupun komunitas virtual memiliki ragam jenisnya sesuai dengan

kegemaran dan tujuan dari komunitas tersebut. Komunitas virtual dapat dikatakan lebih flexible, karena para anggota dapat kapanpun dan dimanapun berinteraksi, karena interaksi dan komunikasi menggunakan media internet (Rahmadina Nur & Purnamasari, 2023).

Pemasaran berbasis komunitas telah menjadi salah satu strategi yang diandalkan oleh perusahaan dalam menjalin hubungan yang lebih dekat dengan pelanggan. Pelanggan yang menjadi bagian dari komunitas lebih mungkin memperoleh informasi yang sesuai dengan kepentingannya, dan mereka juga mampu untuk melihat pendapat dan aktivitas pelanggan lain, dengan demikian mendorong penyebaran informasi secara spontan dan interaksi antar pelanggan (Mulyadin & Suroso, 2025).

Karakteristik pekerjaan merupakan sifat dan tugas meliputi tanggungjawab, jenis tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Jika setiap individu memahami karakteristik pekerjaannya maka yang bersangkutan dapat lebih produktif memantapkan pekerjaannya. (Astutik & Priantono, 2020) menjelaskan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan aspek internal dari suatu pekerjaan yang mengacu pada isi dan kondisi dari pekerjaan. Komunikasi efektif, menjadi bagian penting organisasi dalam upaya pencapaian tujuan. Seringkali organisasi mengalami kegagalan dalam mencapai tujuan disebabkan oleh faktor komunikasi yang tidak efektif. Misalnya, perintah dari seorang pemimpin yang pada hakikatnya adalah bagian dari kegiatan komunikasi, seringkali menjadi tidak jelas dan sulit diimplementasikan karena komunikasi yang dijalankan tidak efektif. Diantara masalah yang muncul dalam kegiatan

komunikasi dikenal dengan istilah miscommunication (kekeliruan dalam komunikasi), sehingga proses komunikasi tidak berjalan sebagaimana yang diinginkan. Adanya problem kekeliruan dalam komunikasi seringkali menyebabkan munculnya komunikasi yang sulit dipahami untuk kemudian diimplementasikan dalam program organisasi. Problem lainnya adalah komunikasi yang searah (top-down), yang cenderung kaku, sehingga dapat menyebabkan organisasi kurang dinamis dalam menghadapi berbagai persoalan yang terkadang perlu diatasi segera. Berbagai kendala yang dihadapi dalam organisasi, membutuhkan upaya bagaimana agar komunikasi dalam organisasi sebagai sebuah hubungan timbal-balik, tidak hanya memainkan peran dalam pengiriman pesan kepada pihak lain, tetapi juga dapat menjadi perekat yang bersifat sosio-psikologis, terlebih dalam sebuah organisasi yang menghendaki kerjasama yang sinergis (Nasukah et al., 2020)

Ketiga teori yang dibahas dalam bab ini memiliki keterkaitan logis yang saling memperkuat satu sama lain. Konsep customer co-creation menjelaskan bagaimana pelanggan terlibat secara aktif dalam proses penciptaan nilai bersama perusahaan. Teori customer community memberikan konteks sosial yang menggambarkan bahwa keterlibatan tersebut terjadi dalam ruang komunitas yang dibangun atas dasar interaksi, komunikasi, dan rasa memiliki terhadap merek atau usaha. Sementara itu, organizational change theory menjelaskan dampak internal dari proses kolaboratif tersebut, di mana partisipasi pelanggan dapat memicu perubahan nilai, budaya, serta sistem kerja dalam organisasi.

Dengan demikian, ketiga teori ini dihubungkan melalui logika bahwa co-creation mendorong partisipasi dan keterlibatan pelanggan dalam komunitas (customer community), yang pada akhirnya menimbulkan perubahan nilai, budaya, dan struktur internal organisasi (organizational change). Hubungan konseptual ini menjadi dasar bagi penelitian untuk memahami bagaimana praktik customer co-creation pada Wedang Uwuh Mahakam 88 dapat berperan sebagai pemicu perubahan internal organisasi di bisnis berbasis komunitas. Dengan demikian, ketiga teori ini saling terkait: co-creation melibatkan pelanggan dalam komunitas, yang pada gilirannya memicu perubahan internal organisasi. Hubungan ini menjadi kerangka konseptual yang mendasari penelitian ini.

2.2. Penelitian Terdahulu

Konsep *customer co-creation* semakin banyak dikaji dalam beberapa tahun terakhir karena terbukti mampu meningkatkan daya saing dan memperkuat hubungan antara perusahaan dengan konsumennya. Salah satu penelitian yang relevan dilakukan oleh (Arianti & Siregar, 2024) dalam jurnal berjudul “*Strategi Co-Creation dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM: Perspektif Pelaku Usaha dan Konsumen*”. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan wawancara mendalam terhadap pelaku UMKM dan pelanggan. Hasilnya menunjukkan bahwa co-creation memberikan manfaat besar bagi pelaku UMKM karena melalui keterlibatan pelanggan, para pelaku usaha dapat memahami kebutuhan pasar secara lebih baik, memperoleh ide-ide baru untuk inovasi produk, serta meningkatkan loyalitas konsumen. Konsumen yang dilibatkan merasa lebih dihargai dan akhirnya menjadi bagian dari proses pengembangan produk. Dengan

demikian, *co-creation* terbukti mampu menjadi strategi efektif untuk meningkatkan daya saing UMKM, terutama dalam menyesuaikan diri dengan perubahan pasar. Namun, penelitian ini belum membahas bagaimana praktik *co-creation* tersebut berdampak pada perubahan internal UMKM seperti struktur organisasi, budaya kerja, atau pola komunikasi antar anggota tim.

Penelitian lain oleh (Tandi & Rannu, 2025) berjudul “*Revitalisasi Branding Lokal Melalui Strategi Co-Creation: Studi Kasus Kopi Suling Khas Toraja dalam Menembus Pasar Urban*” menyoroti penerapan *co-creation* dalam konteks branding produk lokal. Melalui pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini menjelaskan bahwa keterlibatan pelanggan, komunitas pecinta kopi, dan influencer menjadi faktor utama dalam memperkuat citra merek Kopi Suling. Konsumen turut dilibatkan dalam menentukan cita rasa, desain kemasan, hingga strategi promosi, yang membuat mereka merasa memiliki hubungan emosional dengan merek tersebut. Kolaborasi yang terjalin antara produsen dan komunitas ini tidak hanya memperluas pasar produk ke kota-kota besar, tetapi juga memperkuat identitas lokal yang menjadi keunggulan utama Kopi Suling. Penelitian ini menegaskan bahwa *co-creation* tidak hanya berperan dalam inovasi produk, tetapi juga dalam membangun makna merek yang lebih mendalam di mata konsumen. Akibatnya, studi ini juga belum menelusuri secara spesifik bagaimana strategi *co-creation* tersebut memengaruhi sistem internal perusahaan, misalnya perubahan dalam pola pengambilan keputusan atau manajemen kerja tim setelah penerapan kolaborasi dengan pelanggan.

Selanjutnya, penelitian oleh (Rahmawati et al., 2024) berjudul “*Value Co-Creation sebagai Variabel Mediasi antara Brand Legitimacy dan Brand Community terhadap Brand Trust*” memperkuat bukti empiris mengenai peran *co-creation* dalam membangun kepercayaan merek. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode *Structural Equation Modeling (SEM)* dan melibatkan anggota komunitas merek di Indonesia sebagai responden. Hasilnya menunjukkan bahwa *brand legitimacy* dan *brand community* memiliki pengaruh signifikan terhadap *value co-creation*, dan pada akhirnya *value co-creation* menjadi penghubung penting dalam menciptakan *brand trust*. Artinya, semakin tinggi tingkat keterlibatan konsumen dalam aktivitas penciptaan nilai bersama, semakin tinggi pula tingkat kepercayaan mereka terhadap merek tersebut. Penelitian ini berhasil menjelaskan hubungan antarvariabel secara statistik dan memperkuat teori bahwa *co-creation* berperan penting dalam membangun loyalitas dan kepercayaan pelanggan. Namun, karena penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, aspek proses internal di dalam perusahaan seperti perubahan budaya organisasi, koordinasi antarbagian, atau sistem kerja internal tidak tergali secara mendalam.

Kemudian Penelitian yang dilakukan oleh (Alicia et al., 2024) dengan judul “*Pengaruh Value Co-Creation terhadap Loyalitas Pelanggan Gojek di Kecamatan Medan Selayang Kota Medan*” menyoroti keterlibatan pelanggan dalam proses penciptaan nilai bersama perusahaan layanan digital. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode regresi linear sederhana dan melibatkan responden pengguna Gojek di wilayah Medan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *value co-creation* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap

loyalitas pelanggan. Semakin tinggi partisipasi pelanggan dalam proses penciptaan nilai, semakin besar pula tingkat kepercayaan dan komitmen pelanggan terhadap perusahaan. Meskipun penelitian ini berfokus pada dampak eksternal berupa loyalitas konsumen, hasilnya memberikan pemahaman penting bahwa co-creation berperan besar dalam memperkuat hubungan perusahaan dengan pelanggan. Namun, aspek perubahan internal organisasi sebagai dampak dari interaksi co-creation belum dieksplorasi secara mendalam.

Sementara itu, penelitian oleh Rahmawati et al., (2024) berjudul “*Strategi Co-Creation dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM: Perspektif Pelaku Usaha dan Konsumen*” menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan observasi terhadap pelaku UMKM lokal. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan strategi co-creation mampu meningkatkan inovasi produk, membangun kedekatan emosional antara pelaku usaha dan pelanggan, serta memperkuat daya saing di pasar lokal. Pelibatan pelanggan dalam proses pengembangan produk dan promosi menciptakan nilai kolaboratif yang memperluas jangkauan bisnis. Relevansinya dengan penelitian ini terletak pada konteks yang sama-sama menyoroti UMKM berbasis komunitas, di mana co-creation menjadi kekuatan utama dalam mengembangkan usaha. Namun demikian, penelitian (Rahmawati et al., 2024) belum membahas secara spesifik bagaimana praktik co-creation tersebut dapat memicu perubahan nilai, budaya, dan struktur internal organisasi, sehingga penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut.

Berdasarkan uraian beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa konsep customer co-creation telah banyak dikaji dari berbagai perspektif dan

konteks bisnis. Secara umum, penelitian-penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa keterlibatan pelanggan dalam proses penciptaan nilai bersama terbukti mampu meningkatkan daya saing, loyalitas, dan kepercayaan terhadap merek. (Tito et al., 2024) serta (Hidayat et al., 2023) menegaskan bahwa co-creation menjadi strategi penting bagi UMKM dalam membangun daya saing dan hubungan emosional dengan konsumen. Temuan (Tandi & Rannu, 2025) memperkuat hal tersebut melalui studi kasus branding lokal, di mana partisipasi komunitas pelanggan berperan besar dalam memperkuat identitas merek dan memperluas pasar. Sementara penelitian (Hidayat et al., 2023) serta (Alicia et al., 2024) membuktikan secara empiris bahwa co-creation berpengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan dan brand trust.

Namun, seluruh penelitian tersebut umumnya menyoroti dampak eksternal co-creation terhadap konsumen, seperti peningkatan loyalitas, brand trust, atau citra merek, dan belum banyak menggali implikasi internal yang muncul di dalam organisasi. Aspek-aspek seperti perubahan budaya kerja, pola komunikasi, dan sistem pengambilan keputusan akibat keterlibatan pelanggan masih jarang dibahas secara mendalam. Dengan demikian, penelitian ini hadir untuk mengisi celah tersebut dengan fokus pada bagaimana praktik customer co-creation dapat menjadi pemicu perubahan internal organisasi, khususnya dalam konteks bisnis berbasis komunitas seperti Wedang Uwuh Mahakam 88.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti & Tahun	Fokus	Metode	Temuan Utama	Relevansi	Kelemahan penelitian
(Arianti & Siregar, 2024)	Strategi co-creation dalam meningkatkan daya saing UMKM	Kualitatif (wawancara mendalam)	Co-creation membantu pelaku UMKM memahami kebutuhan pasar, memperoleh ide inovasi, dan meningkatkan loyalitas pelanggan	Relevansi langsung terhadap peningkatan daya saing	Penelitian hanya berfokus pada manfaat eksternal co-creation bagi UMKM dan belum menelaah bagaimana proses co-creation memengaruhi perubahan internal organisasi, seperti struktur kerja, pola komunikasi, atau budaya tim.
(Tandi & Rannu, 2025)	Revitalisasi branding lokal melalui strategi co-creation	Kualitatif (studi kasus)	Keterlibatan konsumen dan komunitas memperkuat citra merek dan identitas lokal, serta membangun hubungan emosional dengan pelanggan	Basis konteks penelitian branding lokal	Penelitian berfokus pada branding dan interaksi komunitas kopi, sehingga tidak membahas implikasi co-creation terhadap manajemen internal, pengambilan keputusan, atau adaptasi budaya kerja dalam organisasi.
(Hidayat et al., 2023)	Peran value co-creation dalam membangun brand trust	Kuantitatif (SEM)	Value co-creation memediasi hubungan antara brand legitimacy dan brand	Pendukung teori empiris hubungan antarvariabel	Pendekatan kuantitatif SEM membuat penelitian hanya melihat hubungan

			community terhadap brand trust		antarvariabel secara statistik tanpa mengeksplorasi proses sosial, dinamika interaksi, atau dampak internal dalam organisasi.
(Eliza et al., 2024)	Pengaruh Value Co-Creation terhadap Loyalitas Pelanggan Gojek di Kecamatan Medan Selayang Kota Medan	Kuantitatif deskriptif dengan analisis regresi linear sederhana	Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>value co-creation</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap loyalitas pelanggan Gojek. Semakin tinggi partisipasi pelanggan dalam proses co-creation, semakin meningkat loyalitas terhadap layanan.	Penelitian ini mendukung temuan bahwa co-creation memiliki dampak kuat terhadap perilaku pelanggan. Namun, penelitian ini fokus pada aspek eksternal (loyalitas), sedangkan penelitian ini menelusuri dampak internal co-creation terhadap perubahan budaya dan nilai organisasi.	Ruang lingkup penelitian terbatas pada loyalitas pelanggan layanan digital (Gojek), sehingga belum memberikan gambaran tentang bagaimana co-creation memengaruhi sistem kerja, budaya organisasi, atau inovasi di level internal perusahaan.
(Hidayat et al., 2023)	Strategi Co-Creation dalam Meningkatkan Daya Saing UMKM: Perspektif Pelaku Usaha dan Konsumen	Kualitatif deskriptif melalui wawancara mendalam dan observasi pada beberapa UMKM lokal	Penelitian menemukan bahwa keterlibatan konsumen dalam proses penciptaan nilai dapat meningkatkan inovasi produk dan memperkuat posisi daya saing UMKM di pasar lokal. Co-creation juga membangun	Penelitian ini relevan karena menekankan pentingnya co-creation dalam konteks UMKM berbasis komunitas, seperti Wedang Uwuh Mahakam 88. Namun, penelitian ini belum mengeksplorasi dampak co-	Meskipun relevan untuk UMKM, penelitian ini belum menggali bagaimana co-creation memicu transformasi internal seperti perubahan pola kerja, nilai kolaboratif, atau penyesuaian

			hubungan emosional antara pelaku usaha dan pelanggan.	creation terhadap transformasi internal organisasi secara mendalam.	strategi dalam lingkungan usaha.
--	--	--	---	---	----------------------------------

Berdasarkan tinjauan terhadap penelitian-penelitian terdahulu, terlihat jelas bahwa meskipun co-creation telah banyak diteliti dari sudut pandang eksternal seperti loyalitas dan brand trust, dampaknya terhadap perubahan internal organisasi seperti budaya kerja, pola komunikasi, dan sistem pengambilan keputusan masih relatif terbatas. Maka dari itu, penelitian ini berupaya mengisi celah tersebut dengan fokus pada bagaimana *co-creation* memicu perubahan internal dalam bisnis berbasis komunitas.

2.3. Kerangka Pemikiran

Co-creation dipahami sebagai proses kolaboratif antara perusahaan dan pelanggan di mana keduanya bekerja sama dalam menciptakan nilai melalui pertukaran ide, pengalaman, serta sumber daya. Menurut (Alicia et al., 2024), customer value co-creation merupakan pendekatan strategis yang mampu meningkatkan keterlibatan pelanggan sekaligus memperkuat loyalitas mereka terhadap merek. Dalam konteks bisnis berbasis komunitas, co-creation tidak hanya berdampak pada nilai produk yang dihasilkan, tetapi juga menciptakan dinamika baru di dalam perusahaan, khususnya dalam hal pola kerja, komunikasi, dan budaya organisasi yang lebih terbuka terhadap kolaborasi.

Dalam era digital, pelanggan tidak hanya menjadi penerima manfaat, tetapi juga berperan sebagai co-producer yang memberikan kontribusi ide dan solusi

kreatif, perusahaan yang menerapkan *co-creation* akan lebih mampu memahami preferensi konsumen, meminimalkan kesalahan dalam pengembangan produk, serta meningkatkan efisiensi proses inovasi. Menurut (Tito et al., 2024) nilai produk kini diciptakan melalui sinergi antara perusahaan dan pelanggan, bukan hanya oleh produsen. Oleh karena itu, *co-creation* menjadi kunci penting untuk membangun keunggulan kompetitif dan menciptakan nilai jangka panjang bagi kedua belah pihak.

Menurut (Baehaqi, 2020) hubungan antara pelanggan dan perusahaan telah berevolusi dari pola transaksi konvensional menjadi interaksi virtual yang bersifat dua arah dan partisipatif. Di dalam ruang digital, pelanggan dapat berkomunikasi, memberikan umpan balik, dan berpartisipasi dalam pengembangan ide produk. Hal ini menunjukkan bahwa keberhasilan *co-creation* sangat ditentukan oleh seberapa efektif perusahaan membangun hubungan interaktif dan transparan dengan pelanggan. Selain itu, komunikasi yang terbuka antara perusahaan dan komunitas pelanggan menjadi faktor penentu dalam menjaga kepercayaan serta kesinambungan kolaborasi (Mulyadin & Suroso, 2025).

Keterlibatan pelanggan membantu perusahaan menangkap aspirasi pasar secara langsung, yang kemudian diterjemahkan ke dalam bentuk inovasi produk, layanan, atau bahkan model bisnis. Menurut (Mihardjo, 2020), organisasi yang berorientasi pada pelanggan akan mampu menciptakan inovasi yang relevan melalui kolaborasi kreatif berbasis digital. Proses inovasi yang berangkat dari masukan pelanggan ini juga menuntut perusahaan untuk melakukan penyesuaian nilai dan strategi agar selaras dengan harapan komunitas pelanggan. Dengan

demikian, orientasi perusahaan bergeser dari pendekatan *inside-out* (berpusat pada kapabilitas internal) menjadi *outside-in* (berpusat pada kebutuhan eksternal), yang memungkinkan organisasi menjadi lebih adaptif terhadap dinamika pasar dan lingkungan digital (Hidayat et al., 2023). Penerapan *co-creation* mendorong transformasi pada aspek struktur organisasi, pola kerja tim, sistem pengambilan keputusan, serta pola komunikasi antarbagian. Dalam kerangka teori perubahan organisasi, Lewin (Sufriyadi & Perkasa, 2024) menjelaskan bahwa proses perubahan berlangsung melalui tiga tahap: *unfreezing*, *changing*, dan *refreezing*. Tahap *unfreezing* mencerminkan kesiapan organisasi untuk melepaskan pola lama dan membuka diri terhadap pembaruan. Tahap *changing* menunjukkan proses implementasi nilai-nilai baru hasil dari interaksi dengan pelanggan, seperti keterbukaan, fleksibilitas, dan kolaborasi. Terakhir, tahap *refreezing* adalah saat nilai-nilai baru tersebut dilembagakan dalam budaya organisasi agar menjadi praktik tetap yang mendukung keberlanjutan perubahan. Dengan demikian, penerapan *co-creation* bukan hanya mengubah cara perusahaan memandang pelanggan, tetapi juga mengubah cara perusahaan bekerja dari dalam.

Budaya ini mencerminkan nilai-nilai baru yang tumbuh sebagai akibat dari praktik *co-creation* yang berkelanjutan. Dalam organisasi yang mengadopsi budaya kolaboratif, setiap individu baik manajemen maupun karyawan memiliki kesadaran kolektif untuk bekerja secara terbuka, saling berbagi pengetahuan, dan menghargai kontribusi ide dari pihak luar seperti pelanggan atau komunitas. Menurut (Candra, 2024), budaya organisasi yang kuat dan kolaboratif dapat meningkatkan motivasi, loyalitas, serta kreativitas karyawan dalam menghadapi perubahan lingkungan

bisnis yang cepat. Selain itu, budaya yang adaptif membantu perusahaan untuk bertahan dan terus berkembang di tengah tekanan kompetitif pasar global (Rahmadina Nur & Purnamasari, 2023).

Customer co-creation berperan sebagai faktor awal yang mendorong interaksi dan keterlibatan pelanggan. Keterlibatan ini menghasilkan inovasi dan penyesuaian nilai yang pada akhirnya menimbulkan perubahan internal organisasi. Dari perubahan internal tersebut tumbuh budaya kolaboratif dan adaptif yang menjadi ciri khas organisasi modern berbasis komunitas di era digital. Proses ini bersifat siklikal karena budaya kolaboratif yang tercipta kemudian akan memperkuat kembali praktik *co-creation* di masa mendatang, menciptakan lingkaran keberlanjutan yang mendukung inovasi dan keunggulan kompetitif perusahaan (Tandi & Rannu, 2025; Hidayat et al., 2023)



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Penelitian

Kerangka pemikiran ini menjadi panduan dalam menganalisis data di lapangan, khususnya dalam memahami bagaimana praktik *co-creation* di Wedang

Uwuh Mahakam 88 dapat memicu perubahan internal organisasi dan membentuk budaya kolaboratif yang adaptif

Ketiga teori tersebut menunjukkan adanya keterkaitan yang erat dalam menjelaskan dinamika proses kolaboratif eksternal atau *co-creation* yang melibatkan partisipasi aktif berbagai pemangku kepentingan, khususnya komunitas di luar organisasi. Proses kolaboratif ini tidak hanya berfokus pada penciptaan nilai ekonomi semata, tetapi juga mendorong lahirnya nilai-nilai baru yang bersifat sosial, kultural, dan inovatif melalui interaksi yang berkelanjutan antara organisasi dan komunitas.

Lebih jauh, *co-creation* berperan sebagai katalis transformasi internal organisasi, di mana nilai-nilai yang dihasilkan dari interaksi eksternal tersebut kemudian diinternalisasi ke dalam budaya organisasi. Hal ini menciptakan perubahan paradigma dari orientasi organisasi yang semula bersifat tertutup dan hierarkis menjadi lebih terbuka, adaptif, dan berbasis kolaborasi. Dengan demikian, sinergi antara teori-teori yang digunakan tidak hanya memperkaya pemahaman terhadap mekanisme pembentukan nilai baru, tetapi juga menjelaskan bagaimana transformasi budaya internal terjadi sebagai konsekuensi logis dari praktik *co-creation* yang berbasis komunitas.

2.4 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan penjelasan dari konsep utama dalam penelitian agar dapat dikenali dan diteliti secara empiris sesuai dengan konteks yang ada. Dalam studi ini, beberapa konsep penting yang digunakan dijelaskan sebagai berikut:

2.4.1 Customer Co-Creation

Customer co-creation dioperasionalkan sebagai bentuk keterlibatan aktif pelanggan dalam proses penciptaan nilai bersama melalui pertukaran ide, saran, masukan produk, dan interaksi langsung dengan pemilik maupun karyawan Wedang Uwuh Mahakam 88. Keterlibatan ini mencakup kontribusi pelanggan dalam pengembangan rasa baru, evaluasi kualitas produk, memberikan umpan balik terhadap pelayanan, serta dukungan informal seperti promosi dari mulut ke mulut di lingkungan komunitas. Co-creation dalam penelitian ini terlihat melalui interaksi sehari-hari yang bersifat alami, akrab, dan berbasis kedekatan sosial antara pelaku usaha dan pelanggan. Proses ini dipahami sebagai kolaborasi spontan yang memunculkan inovasi, membangun pengalaman konsumen yang lebih personal, dan membentuk nilai bersama yang memperkuat hubungan komunitas (Maria et al., 2021).

2.4.2 Perubahan Internal Organisasi

Perubahan internal organisasi didefinisikan sebagai proses transformasi yang terjadi di dalam Wedang Uwuh Mahakam 88 sebagai dampak langsung dari masukan, ide, dan interaksi pelanggan melalui co-creation. Perubahan ini mencakup aspek pola kerja, sistem pelayanan, pengambilan keputusan, adaptasi menu dan resep, hingga budaya komunikasi yang menjadi lebih terbuka dan responsif. Dalam penelitian ini, perubahan internal dioperasionalkan melalui identifikasi dinamika praktik sehari-hari, seperti bagaimana pemilik menyesuaikan strategi bisnis berdasarkan saran pelanggan atau bagaimana karyawan mengubah cara melayani berdasarkan preferensi komunitas. Proses perubahan ini dijelaskan

melalui kerangka tiga tahap perubahan Lewin (1947), yaitu unfreezing (kesadaran akan kebutuhan perubahan), changing (implementasi masukan pelanggan), dan refreezing (pembiasaan pola baru secara berkelanjutan) (Sufriyadi & Perkasa, 2024).

2.4.3 Budaya Kolaboratif

Budaya kolaboratif dioperasionalkan sebagai nilai, pola pikir, dan kebiasaan yang terbentuk ketika pemilik, karyawan, dan pelanggan saling berinteraksi secara terbuka dalam menciptakan pengalaman bersama. Budaya ini tampak melalui kesediaan pelaku usaha untuk menerima masukan pelanggan, keterbukaan dalam berbagi informasi, kemauan untuk bereksperimen dengan ide pelanggan, serta terciptanya suasana kekeluargaan di Wedang Uwuh Mahakam 88. Dalam konteks penelitian ini, budaya kolaboratif mencerminkan semangat gotong royong yang menjadi karakteristik komunitas lokal, di mana pelanggan bukan hanya konsumen, tetapi juga mitra yang turut berkontribusi pada keberlanjutan usaha (Aristiawan et al., 2022).

2.4.4 Budaya Adaptif

Budaya adaptif dioperasionalkan sebagai kemampuan Wedang Uwuh Mahakam 88 dalam menyesuaikan strategi, menu, pelayanan, dan pola interaksi berdasarkan perubahan preferensi pelanggan dan dinamika komunitas. Adaptasi ini tampak dari kemampuan usaha untuk bereaksi cepat terhadap kritik dan saran, merubah komposisi rasa, memperbaiki sistem antrian, dan menyesuaikan cara penyajian agar sesuai harapan pelanggan. Dalam penelitian ini, budaya adaptif tidak hanya berkaitan dengan perubahan teknis, tetapi juga perubahan sikap mental

pemilik dan karyawan yang semakin terbuka terhadap pembelajaran dan respon pelanggan sebagai dasar inovasi. Budaya adaptif ini digambarkan sebagai fondasi dari organisasi pembelajar (*learning organization*) dalam konteks UMKM berbasis komunitas (Nowell et al., 2021; Tandi & Rannu, 2025).

2.4.5 Interaksi Pelanggan

Interaksi pelanggan didefinisikan sebagai bentuk komunikasi langsung maupun tidak langsung antara pelanggan dengan pemilik maupun karyawan Wedang Uwuh Mahakam 88, termasuk percakapan kasual, pertukaran pendapat mengenai rasa wedang, komentar terhadap pelayanan, dan diskusi mengenai ide pengembangan produk. Interaksi ini dioperasionalkan melalui observasi terhadap pola komunikasi sehari-hari, intensitas keterlibatan pelanggan, serta bagaimana percakapan tersebut diterjemahkan ke dalam tindakan nyata oleh pelaku usaha. Interaksi pelanggan dalam penelitian ini dipahami sebagai elemen penting yang memicu terbentuknya nilai sosial, keakraban, dan rasa memiliki yang menjadi pendorong utama *co-creation* (Baehaqi, 2020).